



PRIVILEGIARE HARD O SOFT SKILL?

Il presente numero della rivista è principalmente dedicato agli strumenti software e metodologici a supporto delle funzioni di project management (PM), come anche alle esigenze di change management (CM) indotte dai progetti o come oggi si usa dire, di stakeholder management (SM).

La prima domanda da porsi è: ma cosa è più importante per il project manager, spesso stretto nella morsa tra le due competenze richieste e relativi strumenti? Le risposte rilevabili dai diversi articoli sono sostanzialmente concordi: ovviamente entrambe!

La seconda domanda che ne consegue è: ma entrambe le competenze devono essere presenti nella persona del project manager, o possono essere da lui delegate ad altri componenti del project management team?

La risposta non emerge sempre chiaramente, ma forse solo perché magari considerata ovvia.

Provo a dare la mia interpretazione, pronto ad essere smentito/confermato (i commenti sono benvenuti!): certamente il project manager deve avere una buona comprensione e capacità di governo di entrambe le problematiche:

- 1. la prima (hard skill) perché altrimenti non sarebbe in grado di indirizzare e valutare/approvare le proposte del suo team ed i risultati del progetto (classico orientamento a costi/tempi/qualità);*
- 2. la seconda (soft skill) per poter comprendere appieno le esigenze degli stakeholder (non solo lo sponsor) e conseguentemente governare il cambiamento, sempre necessario per un progetto che vuole essere di successo (qui importa l'outcome!).*

Dovendo scegliere, è certo che su questa seconda gamma di competenze il project manager possa delegare molto meno che sulla prima, dove un buon PMO (di progetto o di programma) può fornire un notevole contributo di competenze ed esperienze già vissute (altrimenti a che servono le lessons learned?). Se l'organizzazione è matura (nel PM), questo dovrebbe esserci...

Questo richiamo alla "maturità nel PM" (v. modello Prado¹) rende chiaro che la prima gamma di competenze include non solo quelle "ingegneristiche" del PM, ma anche quelle di tipo più manageriale, per l'allineamento alle strategie aziendali e la comprensione del contesto organizzativo e "culturale" in cui il progetto si inserisce. Nella gestione degli stakeholder, incluso il proprio team di progetto, il project manager deve invece padroneggiare in prima persona (almeno nella gran parte dei casi) i modelli di comportamento e di comunicazione efficace, per affrontare il difficile rapporto con persone che possono avere interessi (magari legittimi) divergenti con gli obiettivi posti al progetto stesso.

Le capacità di leadership o di negoziazione, per esempio, pur se non innate e quindi rafforzabili con la disciplina ed il metodo, non possono essere demandate ad altri specialisti del team, ai quali comunque il project manager può e deve chiedere il preventivo supporto.

Si vedrà, scorrendo i vari articoli, come queste competenze c.d. soft possano essere metodologicamente inquadrate e rese più efficaci. Sicuramente, in poco tempo, diventeranno anch'esse hard!

Ma molto altro se ne può dire: la Redazione aspetta i contributi da parte dei lettori (mail: redazione@ilprojectmanager.it), su esperienze ed anche solo su problemi da risolvere in ambito soft, ai quali cercherà di dare una risposta o che saranno eventualmente utilizzati (come si usava dire) per "aprire un dibattito" sulle pagine della Rivista.

Ma allora, tutte le metodiche e gli strumenti (incluso il software a supporto), che hanno costituito per anni il corpus metodologico del PM (p.e. come rappresentate nelle prime edizioni del PMBOK®), sono meno importanti? Certamente no, come sopra detto.

Si potrebbe dire, utilizzando una analogia alimentare (ora di moda, sia per le iniziative etico/commerciali alla SlowFood/Eataly, sia perché è stato assunto come tema dominante della Expo2015):

- le hard skill sono il cibo, senza il quale non si campa,*
- le soft skill sono i sapori, senza i quali non si mangia bene...*

Buona lettura!

1 Darci Prado, "Maturità nella gestione progetti - Un modello di crescita del project management nelle organizzazioni", FrancoAngeli, 2010.